

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 94, ISSN: 0124-8219  
Mayo de 2011

## Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector banca personal en el período 2004-2010

Ana María Pardo Vargas  
Yamal Escaff Martínez  
Fiorella Ferrigno Marengo  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

**Turbulencia empresarial en Colombia:  
caso sector banca personal  
en el período 2004-2010**

Documento de investigación No. 94

Ana María Pardo Vargas  
Yamal Escaff Martínez  
Fiorella Ferrigno Marengo  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial  
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2011

Turbulencia empresarial en Colombia : caso sector banca personal en el periodo 2004-2010 / Ana María Pardo Vargas...[et. al.]. -- Facultad de Administración. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. -- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

56 p. – (Documento de investigación; 94)

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / MERCADEO / TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACION / BANCOS – MERCADEO / BANCOS – ESTUDIOS DE CASOS / Escaff Martínez, Yamal / Ferrigno Marengo, Fiorella / Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / Título / Serie.

658.835 SCDD 20

Ana María Pardo Vargas  
Yamal Escaff Martínez  
Fiorella Ferrigno Marengo  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo  
Rodrigo Díaz

Diagramación  
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Mayo de 2011  
Impresión: Javegraf  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

1. Introducción .....	6
2. Análisis de turbulencia .....	8
2.1. Complejidad .....	10
2.2. Incertidumbre .....	11
2.3. Dinamismo .....	11
2.4. Identificación del nivel de turbulencia .....	12
3. Caracterización del sector .....	13
4. Análisis estructural de sectores estratégicos .....	14
4.1. Análisis de hacinamiento .....	14
4.1.1. Hacinamiento cuantitativo .....	14
4.1.2. Hacinamiento cualitativo .....	21
4.2. Panorama competitivo .....	27
4.3. Análisis de fuerzas del mercado .....	34
4.4. Estudios de competidores .....	37
4.4.1. Supuestos del sector .....	38
4.4.2. Crecimiento potencial sostenible .....	39
4.4.3. Índices de erosión .....	44
5. Conclusiones y recomendaciones .....	50
Referencias .....	51
Anexos .....	53

# Índice

## Gráficos

Gráfico 1.	Comportamiento de los indicadores estadísticos .....	16
Gráfico 2.	Hacinamiento del sector, 2004.....	17
Gráfico 3.	Hacinamiento del sector, 2005.....	17
Gráfico 4.	Hacinamiento del sector, 2006.....	18
Gráfico 5.	Hacinamiento del sector, 2007.....	18
Gráfico 6.	Hacinamiento del sector, 2008.....	19
Gráfico 7.	Hacinamiento del sector, 2009.....	19
Gráfico 8.	Hacinamiento del sector, 2010.....	20
Gráfico 9.	Nivel de imitación en el sector financiero.....	26
Gráfico 10.	Crecimiento potencial sostenible 2004.....	40
Gráfico 11.	Crecimiento potencial sostenible 2005.....	41
Gráfico 12.	Crecimiento potencial sostenible 2006.....	42
Gráfico 13.	Crecimiento potencial sostenible 2007.....	42
Gráfico 14.	Crecimiento potencial sostenible 2008.....	43
Gráfico 15.	Crecimiento potencial sostenible 2009.....	43
Gráfico 16.	Crecimiento potencial sostenible 2010.....	44
Gráfico 17.	Evolución de los ingresos por empresa.....	48
Gráfico 18.	Evolución de las utilidades por empresa.....	48

## Tablas

Tabla 1.	Características de la turbulencia .....	9
Tabla 2.	Comparación ROA, 2004 - 2010.....	15
Tabla 3.	Indicadores estadísticos .....	16
Tabla 4.	Mapa de desempeño .....	21
Tabla 5.	Pesos asignados a criterios de evaluación del análisis cualitativo.....	21
Tabla 6.	Análisis de hacinamiento cualitativo.....	22
Tabla 7.	Necesidades que debe satisfacer el sector financiero.....	27
Tabla 8.	Canales del sector financiero.....	28
Tabla 9.	Productos del sector financiero.....	29
Tabla 10.	Calificación de las cinco fuerzas de Porter .....	34
Tabla 11.	Crecimiento potencial sostenible .....	39
Tabla 12.	Ingresos por empresa .....	45
Tabla 13.	Costos por empresa .....	46
Tabla 14.	Utilidad neta por empresa.....	46
Tabla 15.	Variaciones del ingreso por empresa.....	47
Tabla 16.	Variaciones del costo por empresa .....	47
Tabla 17.	Variaciones de la utilidad por empresa .....	47
Tabla 18.	Índice de erosión de la estrategia por empresa.....	48
Tabla 19.	Índice de erosión de la productividad por empresa .....	48

# **Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector banca personal en el período 2004-2010**

Ana María Pardo Vargas\*  
Yamal Escaff Martínez\*\*  
Fiorella Ferrigno Marengo\*\*\*  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*\*\*\*

## **1. Introducción**

El Grupo de Investigación en Perdurabilidad (GIPE) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se ha dedicado en los últimos cinco años a explorar las condiciones que facilitan la permanencia de las empresas en el tiempo. Los hallazgos encontrados han mostrado que la turbulencia de industria y la manera de enfrentarla constituyen un elemento central para dicho propósito. Diversos estudios publicados en el año 2010 exploran la manera como las empresas de diferentes sectores superan la turbulencia.

Dando continuidad a esta investigación, el presente documento, elaborado en colaboración con estudiantes de la Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales, detalla la manera como algunas empresas del sector financiero, enfocado al servicio y manejo de banca personas naturales, en la ciudad de Bogotá enfrentaron la turbulencia presentada en el período que comprende los años de 2004 a 2010. Las instituciones estudiadas son el Banco de Bogotá, Bancolombia y el Banco Davivienda.

Como herramienta de análisis se utiliza la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006), denominada “Análisis estructural de sectores estratégicos”. Con esta metodología se logran identificar los niveles de

---

\* Ingeniera industrial de la Universidad de la Sabana. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: ana.pardo1@gmail.com

\*\* Administrador de Empresas de la Universidad del Norte. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: yamalescaff@hotmail.com

\*\*\* Internacionalista de la Universidad del Rosario. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: fiory\_fer87@hotmail.com

\*\*\*\* Magíster en Administración de la Universidad Externado. Profesor Principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

concentración de las empresas, las diferencias en términos de rentabilidad y el desarrollo de políticas. Igualmente, se realiza un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del documento se hará un análisis para establecer qué elementos permiten a las empresas perdurar en el tiempo, a pesar de convivir en un entorno turbulento.



## 2. Análisis de turbulencia

En esta sección del documento se realiza un análisis de la turbulencia del sector. Inicialmente, se hace una reflexión teórica sobre el concepto de turbulencia y se mencionan algunas características que permiten identificar si se presenta o no esta situación en el sector objeto de estudio.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes propusieron cuatro tipos diferentes de este fenómeno: estable-aleatorio, placido-agrupado, desordenado-reactivo y turbulento; este último es aquél en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para los citados autores, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y las restricciones cambian constantemente y obligan a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) dijo que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de interacciones en la empresa, que por tanto excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los referidos trabajos, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977) la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en diferentes aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)<sup>1</sup> quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management* y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. El mismo año que Ansoff, Aldrich propuso la turbulencia como una dimensión del entorno al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que la conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría basadas en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta. Para Trist (1980)

---

<sup>1</sup> Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia y dijo que éstos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de los eventos futuros.

las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984) y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento acusa un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquél donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente, han aparecido nuevas aproximaciones al concepto y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 1 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

**Tabla 1. Características de la turbulencia**

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
Complejidad: grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un gran número de actores y componentes en el entorno.</li> <li>• Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos.</li> <li>• El entorno externo de las empresas es difícil de comprender.</li> <li>• Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos.</li> <li>• Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno.</li> <li>• Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados.</li> <li>• Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad.</li> <li>• Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.</li> <li>• Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</li> </ul>
Incertidumbre: falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión.</li> <li>• Es difícil predecir el comportamiento del entorno.</li> <li>• Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno.</li> <li>• Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno.</li> <li>• Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno.</li> <li>• Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</li> </ul>

Continúa

Dinamismo:  grado de cambio o de variación de los factores del entorno.	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el sector a menudo surgen nuevos competidores.</li><li>• El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.</li><li>• Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian frecuentemente.</li><li>• La demanda presenta fluctuaciones permanentes.</li><li>• Las empresas a menudo cambian sus prácticas de <i>marketing</i>.</li><li>• Las acciones de los competidores son impredecibles.</li><li>• La demanda y los gustos son impredecibles.</li><li>• Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.</li><li>• Inestabilidad en los ingresos.</li><li>• Inestabilidad en la mano de obra.</li><li>• Inestabilidad en el valor agregado.</li><li>• Inestabilidad en el margen precio-costeo.</li><li>• Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.</li><li>• La tecnología en el sector cambia rápidamente.</li><li>• Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.</li><li>• La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector.</li><li>• Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</li></ul>
--	--

Fuente: Rivera (2010).

A continuación se hace un análisis de cada una de las dimensiones.

## 2.1. Complejidad

El sector en estudio tiene una complejidad alta, pues existe una gran dependencia de los bancos comerciales respecto de un tercero que es el Banco de la República. Por esta razón, los factores económicos y las decisiones que tome esta entidad con el fin de controlar el incremento de precios de la economía tendrán un impacto directo en las políticas internas y en las decisiones de los bancos.

Además, por ser un sector regulado, existe una necesidad permanente de relacionarse con diferentes actores, como lo son la Superintendencia Financiera, la Defensoría del Usuario y demás entes reguladores. De igual manera, los constantes cambios en las regulaciones y la inclusión de nuevas regulaciones por parte de la Superintendencia Financiera hacen más complejo el sector y, a la vez, aumentan su incertidumbre.

Finalmente, como producto de los avances tecnológicos en el sector, de la necesidad de innovar en nuevos productos, y por temas de seguridad, los bancos comerciales han tenido que relacionarse con actores como desarrolladores de *software* y transportadores de valores.

## 2.2. Incertidumbre

Aunque la incertidumbre es el componente que menos impacta la turbulencia de este sector, pues existe una necesidad nacional de mantener estabilidad en el sector financiero y evitar que altos niveles de incertidumbre lleven a una crisis económica, no podemos afirmar que se trate de un sector con baja incertidumbre.

Existen principalmente dos entes que aumentan la incertidumbre del sector. El primero es el Banco de la República, pues las decisiones que esta entidad tome respecto del control de precios, así como las tasas de encaje que defina para los bancos comerciales, son inciertas y responden a necesidades de la economía ajenas a los bancos comerciales. El segundo es la Superintendencia Financiera, ya que el cambio repentino en las regulaciones existentes y la creación de nuevas regulaciones en el sector obligan a los bancos comerciales a ajustar sus productos y servicios de manera continua. En resumen, el nivel de incertidumbre es también alto.

## 2.3. Dinamismo

En estos momentos podríamos pensar que el principal dinamismo que existe en el sector se refiere al tema tecnológico, pues hasta hace un par de años la mayoría de transacciones financieras estaban muy limitadas a documentos físicos y trámites presenciales. Sin embargo, desde hace dos años hacia acá el sector ha empezado a innovar en formas más eficientes de hacer los trámites financieros y a permitir a las personas y empresas mayor facilidad en la disposición de su dinero y de sus trámites a través de medios electrónicos. También se está presentando constantemente innovación con nuevos productos, como por ejemplo seguros para robos de cartera.

En conclusión, podríamos confirmar que hay un alto dinamismo en términos tecnológicos y de productos, y lo más seguro es que siga esta tendencia por los próximos años, principalmente en innovación tecnológica y herramientas de acceso rápido a transacciones financieras para los clientes.

## 2.4. Identificación del nivel de turbulencia

Definitivamente, el nivel de turbulencia en el sector es bastante alto, pues sus tres componentes son igualmente altos: es complejo, por la cantidad de actores con los cuales se deben relacionar las empresas que lo integran; incierto, por la cantidad de normas y reglas que se crean con el propósito de vigilarlo; y dinámico, por el constante cambio en las necesidades y gustos de los clientes.

### **3. Caracterización del sector**

En Colombia, el deseo de acumular, invertir y hacer circular el dinero bajo la dirección de una entidad se remonta a fines de siglo XIX con la creación del Banco Nacional –durante el gobierno de Rafael Núñez– como ente regulador de algunas entidades financieras que ya empezaban a funcionar, como por ejemplo el Banco de Bogotá. De ahí en adelante el sector financiero banca personas naturales ha venido sufriendo modificaciones, fusiones, nacimientos y ha sido víctima de las turbulencias económicas y sociales del país. A través del tiempo se ha realizado el cambio de la gestión tradicional a una gestión más estratégica, acorde con el entorno y con un análisis más profundo de las fuerzas del mercado y los elementos que afectan o influyen al sector. A continuación se presenta el análisis del sector mencionado, para lo cual se utilizó la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006). Para ello se eligieron tres entidades que según un estudio previo sobre su manera de competir y las limitaciones que existen son rivales directas.

## 4. Análisis estructural de sectores estratégicos

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, es necesario llevar a cabo el análisis estratégico. Para tal fin utilizaremos la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Se desarrollarán las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector financiero se tomaron como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio. El análisis permite conocer el estado del sector para identificar oportunidades que puedan ser de gran valor para la definición de estrategias de las organizaciones.

El AESE hace posible obtener una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales para ser utilizados por los analistas; su resultado debe entenderse como una percepción, mas no como un diagnóstico. La propuesta cuenta con elementos racionales (positivistas) y subjetivos e intuitivos, y su objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable. Adaptarse a la realidad conduce al hacinamiento industrial y contribuye a él. Las pruebas que se realizan son: hacinamiento, panorama competitivo, análisis de fuerzas del mercado y estudio de competidores.

### 4.1. Análisis de hacinamiento

#### 4.1.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis de hacinamiento cuantitativo permite formar una primera idea del estado en el que se encuentra el mercado en estudio y las diferencias/similitudes en términos financieros y de rentabilidad entre sus competidores.

Para este análisis se utilizó únicamente la información financiera del Banco de Bogotá, Davivienda y Bancolombia, pues son los únicos tres bancos en Colombia que hacen parte del sector estratégico que interesa estudiar, al

ser competidores directos, con tipo de clientes y mercados objetivo iguales y con productos muy similares.

El indicador financiero elegido para el análisis de hacinamiento es el ROA (Rentabilidad sobre los Activos), el cual permite comparar el desempeño financiero/rentabilidad de las empresas estudiadas. En la tabla 2 se presenta la información de las empresas del sector entre los años 2004 y 2010.

**Tabla 2. Comparación ROA, 2004 - 2010**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Banco	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Banco de Bogota	2,72%	2,83%	1,91%	2,34%	2,56%	2,63%	2,09%
Davivienda	2,79%	3,60%	1,69%	2,69%	1,88%	1,84%	1,83%
Bancolombia	3,11%	3,08%	2,18%	2,42%	2,65%	2,44%	2,42%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con los datos obtenidos podemos inferir que se trata de un sector con alta rivalidad, pues el desempeño financiero de las tres empresas que lo constituyen se encuentra bastante cercano. Se puede decir que el banco líder en este sector es Bancolombia, habida cuenta que ha tenido el mejor desempeño en la mayoría de años. Sin embargo, no se trata de un liderazgo permanente, ya que sus competidores se encuentran muy cerca de su desempeño, y en varios de los años analizados Bancolombia ha perdido el primer lugar en el desempeño financiero.

Del análisis de sus indicadores estadísticos y del gráfico resultante de éstos se puede colegir que este mercado es relativamente estable. No ha mostrado tendencias de crecimiento —es más, el gráfico permite resaltar un decrecimiento paulatino en el sector durante los últimos años—, y así mismo ha disminuido la diferencia entre los desempeños de las empresas que lo conforman, lo que demuestra que la competencia se ha intensificado.

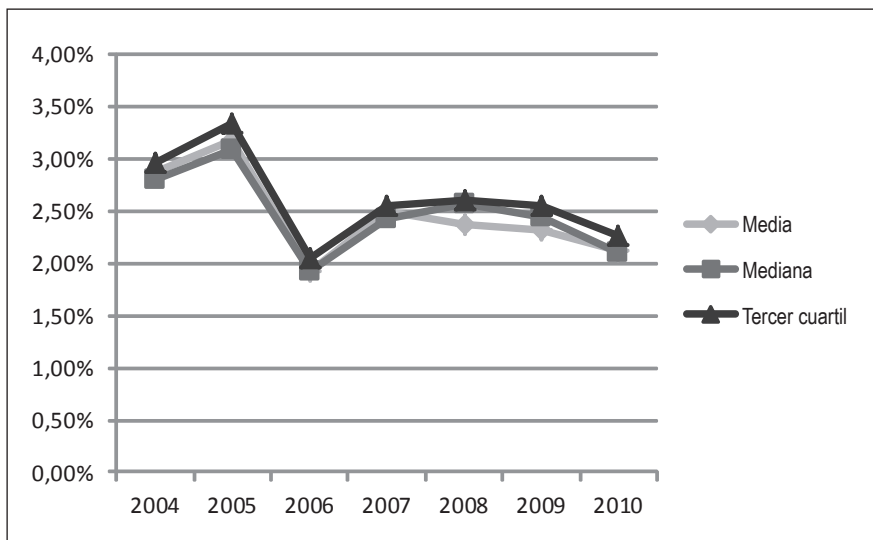


**Tabla 3. Indicadores estadísticos**

Media	2,87%	3,17%	1,93%	2,49%	2,36%	2,31%	2,11%
Mediana	2,79%	3,08%	1,91%	2,42%	2,56%	2,44%	2,09%
Tercer cuartil	2,95%	3,34%	2,05%	2,56%	2,60%	2,54%	2,26%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

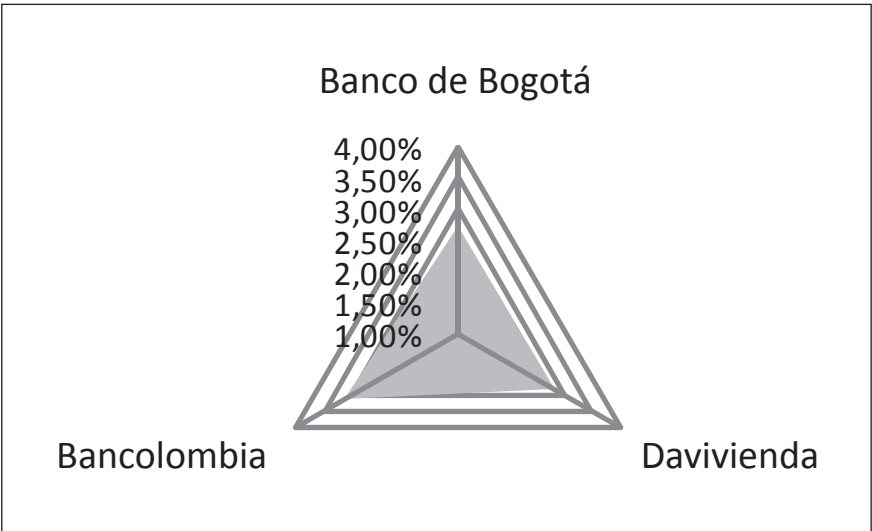
**Gráfico 1. Comportamiento de los indicadores estadísticos**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

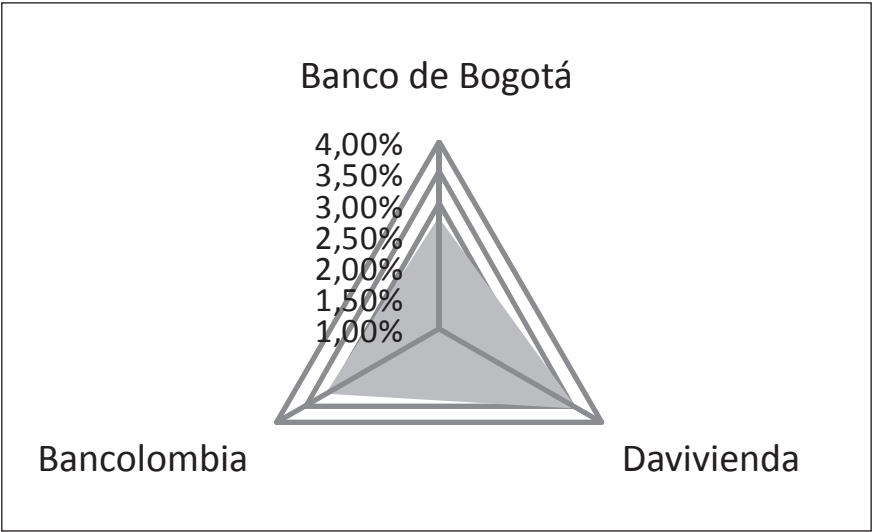
Con los gráficos radiales que se muestran a continuación se ratifica y se hace más notable el liderazgo de Bancolombia sobre el Banco de Bogotá y Davivienda durante los últimos años; por otro lado, también se confirma la intensificación de la competencia en el sector y lo cada vez más cerca que se encuentran entre sí los competidores de éste.

**Gráfico 2. Hacinamiento del sector, 2004**



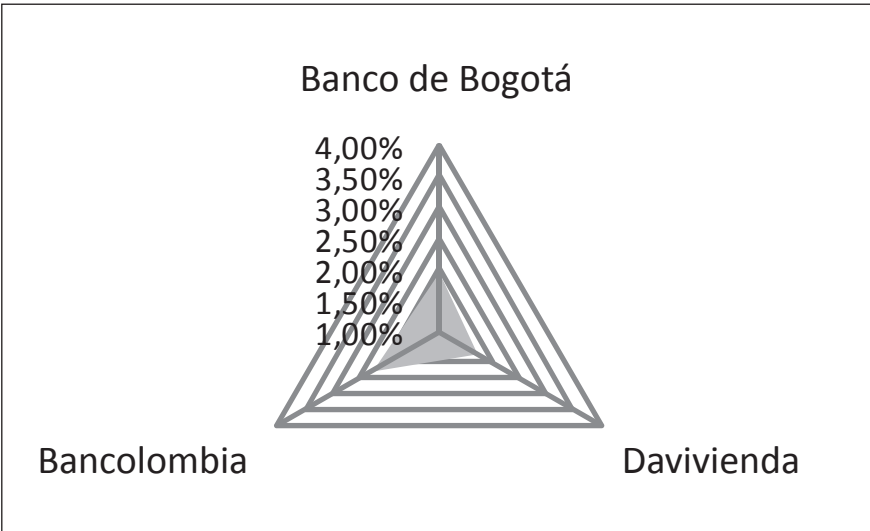
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 3. Hacinamiento del sector, 2005**



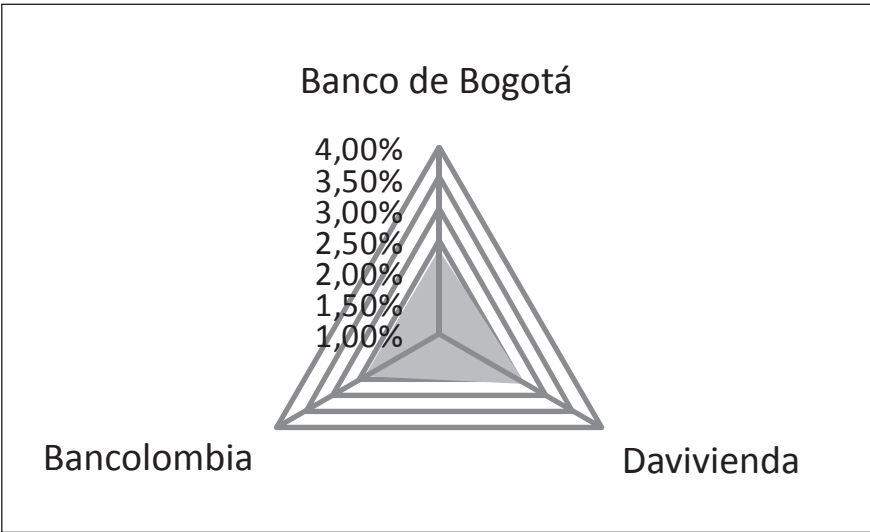
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 4. Hacinamiento del sector, 2006**



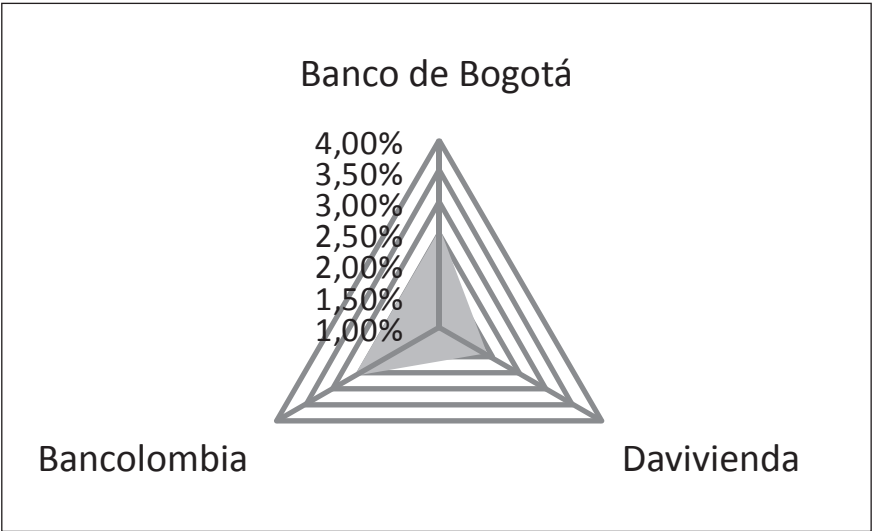
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 5. Hacinamiento del sector, 2007**



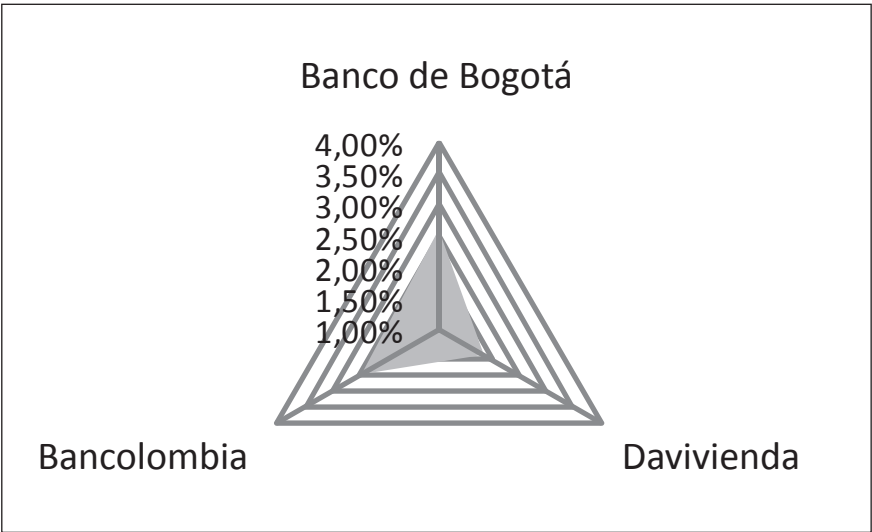
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 6. Hacinamiento del sector, 2008**



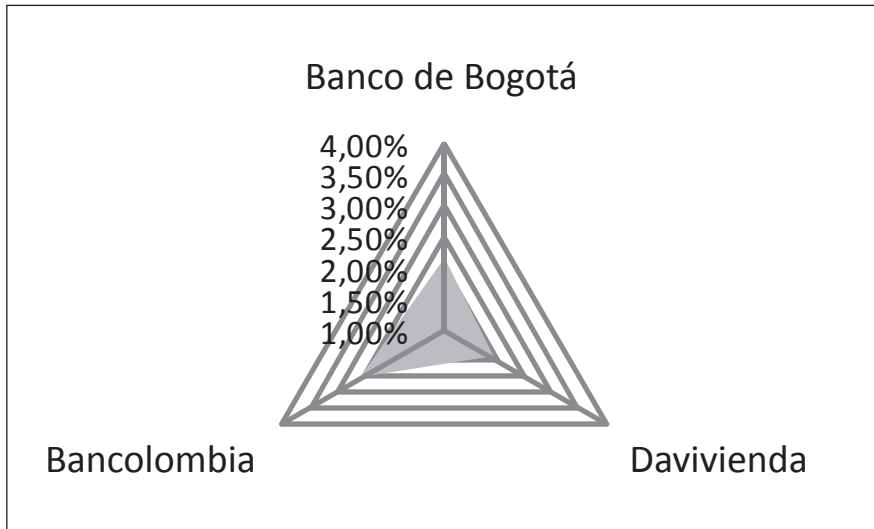
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 7. Hacinamiento del sector, 2009**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 8. Hacinamiento del sector, 2010**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

A partir de los anteriores análisis se determinó el nivel de desempeño que han obtenido los diferentes bancos del sector durante los años analizados. Para ello utilizamos los siguientes criterios de clasificación:

- Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentre por encima del indicador estadístico de mayor valor; en la mayoría de los casos es el tercer cuartil.
- Zona 2: empresas cuyo indicador se encuentre entre los dos indicadores estadísticos más altos; generalmente son las ubicadas entre la media y el tercer cuartil.
- Zona 3: empresas ubicadas entre los indicadores estadísticos que en orden descendente ocupan el segundo y tercer lugar; normalmente entre la mediana y la media.
- Zona 4: empresas ubicadas por encima de cero en el indicador y por debajo del indicador estadístico positivo más bajo; generalmente va desde cero hasta la media.
- Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

La tabla 4 incluye la ubicación de las empresas en las zonas de desempeño.

Tabla 4. Mapa de desempeño

Nivel de desempeño	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Desempeño superior	BC	DV	BC	DV	BC	BB	BC
Desempeño medio					BB	BC	BB
Morbilidad	DV	BC	BB	BC			
Perdurabilidad comprometida	BB	BB	DV	BB	DV	DV	DV
Estado tanático							

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

4.1.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba de estudio –en este caso del sector financiero banca persona natural– que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en la forma como las empresas a tratar (Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá) llevan a cabo políticas como precio (entendido como tarifas), producto, promoción y publicidad, entre otras. A efectos del trabajo seleccionamos algunas dimensiones que permiten comparar a las empresas. A cada una de las dimensiones se le asigna una ponderación, de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa, y por ende para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector, es la que se basa en el nivel de imitación de las empresas; así: 1. No imita; 2. Imitación media; y 3. Imitación alta.

De igual forma, se estableció el porcentaje en cada una de las variables, de la siguiente forma:

Tabla 5. Pesos asignados a criterios de evaluación del análisis cualitativo

Tipo	Peso (%)
Precio	10
Producto	20
Promoción	20

Continúa

Plaza	10
Publicidad	20
Infraestructura	20

Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en la tabla 5 fueron obtenidos mediante la elaboración de una matriz de doble entrada y el análisis de la influencia de las variables entre sí. Después de establecer estos parámetros se evaluó el grado de confluencia estratégica, el cual se ve reflejado en la tabla 6.

**Tabla 6. Análisis de hacinamiento cualitativo**

Variable			Empresas			
Tipo	Peso	Necesidades	Bancolombia	Davivienda	Banco de Bogotá	Descripción
Precio (tarifas)	10%	Tarifa de retiro en red propia	2	2	2	Transferencias a misma u otra cuenta, consulta de saldos, pagos, etc.
		Tarifa de retiro en otras entidades	2	2	2	Monto devengado por retiro en cajeros ajenos al banco.
		Tarifas caja dólares	2	2	2	Recepción en efectivo para transferencias, pagos del y hacia el exterior.
		Tarifas tarjetas de crédito y débito	2	3	3	Tarifas sobre administración de tarjetas.
		Tasas cartera ahorro e inversión	2	3	3	Tasas de colocación crédito de largo/corto plazo.
		Créditos educativos	2	2	2	Cobertura y precios de los créditos educativos ofrecidos.
		Tarifas captaciones y remesas	2	2	2	Valor de comisiones y remesas transadas.
		Sumatoria	14	16	14	
		Calificación	1,4	1,6	1,4	

Continúa

Producto	20%	Tarjetas de crédito y débito	3	3	3	Acceso y manejo de tarjetas para personas naturales.
		Cuentas de ahorro y corriente	3	3	3	Disponibilidad de cuentas de ahorro/ corriente para personas naturales.
		Opción CDT	3	3	3	Certificados de ahorro disponibles para la categoría.
		Pensiones y/o seguros	2	3	3	Planes ofrecidos en pensión, seguros, otros.
		Crédito de cesantías	1	3	3	Beneficios directos de créditos para cesantías.
		Tarjeta empresarial	2	3	3	Características y beneficios de la tarjeta empresarial para la categoría.
		Giros internacionales	3	3	3	Servicio de compra/ venta de divisas y su conducción al y desde el exterior.
		Crédito para inmuebles	1	2	2	Sistemas de crédito para vivienda, locales, y otros como CPT.
		Titularización de hipotecas	2	2	2	Emisión de títulos de hipoteca.
		<i>Sumatoria</i>	17	19	19	
		<b>Calificación</b>	3,4	3,8	3,8	
Plaza	10%	Cobertura nacional	3	3	3	Puntos de atención en ciudades, municipios, etc.
		Cobertura internacional	1	2	3	Cobertura por fuera del país y conexión con otras entidades financieras.
		Cajeros automáticos	1	1	2	Número total de cajeros
		Número de oficinas con horario extendido en Bogotá	2	3	2	Oficinas que ofrecen horario extra en Bogotá
		Medios alternativos: servicio banca 24 horas en cajero automático	2	2	3	Alternativas para obtención de recursos aparte de las oficinas.
		<i>Sumatoria</i>	9	11	13	
		<b>Calificación</b>	0,9	1,1	1,3	

Continúa



Promoción	20%	Call centers	3	3	3	Información ágil y oportuna.
		Web	3	3	3	Portal web.
		Acumulación de millas aéreas	1	3	3	Disponibilidad de acumulación de beneficios para viajes por uso y transacciones bancarias.
		Premios otorgados (fidelidad/otros)	1	2	2	Bonificaciones, rifas, sorteos para afiliados y clientes
		Descuentos	1	2	2	en uso de la tarjeta, beneficios.
		<i>Sumatoria</i>	9	13	13	
		<b>Calificación</b>	1.8	2.6	2.6	
Publicidad	20%	Informes de sala de prensa	2	2	3	Disponibilidad al alcance de los clientes de información sobre la entidad.
		Inversiones en publicidad	2	1	2	Propagandas, vallas, tv, radio y otros medios.
		<i>Sumatoria</i>	4	3	5	
		<b>Calificación</b>	0,8	0,6	1	
Infraestructura	20%	Plataformas	3	3	3	Tenencia de plataformas de <i>software</i> para el funcionamiento y administración de información.
		Reconocimiento por satisfacción al cliente	1	3	3	Número de reconocimientos y distinción en servicio al cliente.
		Sistemas de seguridad antilavado	3	3	3	Sistemas de seguridad contra fraudes.
		<i>Sumatoria</i>	7	9	9	
		<b>Calificación</b>	1,4	1,8	1,8	
Total	100%		9,7	11,5	11,9	

Fuente: elaboración propia.

Claramente, el sector financiero banca personas naturales presenta un gran nivel de hacinamiento debido a que las necesidades que suplen todas las empresas son generales y parecidas en su mayoría, lo cual crea una imitación de actividades y propuestas estratégicas entre sí.

Al hacer dicho análisis se encuentra que Bancolombia (9,7) es la entidad que presenta menores resultados en imitación, lo que puede significar una diferenciación en sus políticas respecto del resto de empresas. De todas formas, Bancolombia es la entidad que lidera y marca la diferencia en algunas de las variables; por ejemplo, en cuanto a cobertura nacional y número de cajeros automáticos en plazas.

En la categoría de productos se hace evidente la diferenciación entre las entidades analizadas; así, para tarjeta empresarial, la variable hace referencia a las características generales del ofrecimiento de aquélla. A pesar de que Davivienda cuenta con una trayectoria de más de 45 años ofreciendo dicho producto, junto al Banco de Bogotá presenta una imitación alta en cuanto a generalidades encontradas, mientras que Bancolombia tiene una imitación media que corresponde a algunas características casi similares, pero con un enfoque más hacia la persona natural empresaria, no hacia la empresa como tal, como ocurre con las otras entidades estudiadas, habiendo mayor cobertura de uso y diversificación.

Así también encontramos una manera diferente de administrar créditos de cesantías (más personalizado) y liquidez en otros tipos de créditos ofrecidos por Bancolombia. El CPT es un sistema de crédito destinado a financiar vivienda y otros inmuebles que dicha entidad ofrece a sus clientes. En este ítem existe diferenciación por la cobertura de servicios más allá de vivienda que ofrece.

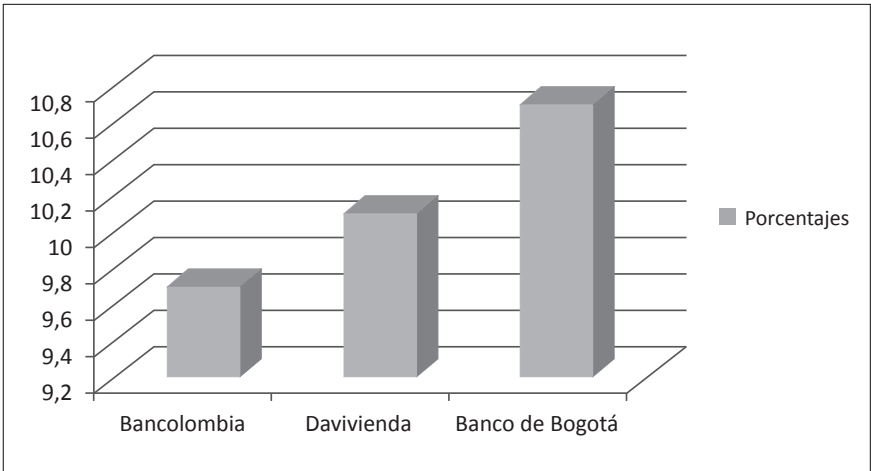
Davivienda, por su parte, es un banco que se caracteriza por brindar créditos de vivienda; sin embargo, solamente dedica esta categoría a este tipo de créditos, mientras que hay otros diferentes para adquirir bienes, sean inmuebles, o sean otros bienes, como crédito de consumo y más limitado.

El Banco de Bogotá, a su vez, presenta imitación media porque está supeditado al Grupo Aval, que hace diferenciación en créditos y servicios dentro de su red de bancos; por lo tanto, la imitación es media, ya que el banco está conectado, mas no es su especialización.

Sin embargo, Davivienda marca la diferencia en cuanto a inversiones realizadas en publicidad, en lo que se refiere a presencia en televisión, radio y otros medios; lleva a cabo una labor diferenciada. De igual manera, hay informes de sala prensa disponibles para el usuario en Bancolombia y Davivienda, lo que muestra la presencia de imitación media.

Bancolombia, por otro lado, hace un énfasis en las ofertas o promociones ofrecidas por el uso de la tarjeta para acumulación de millas a través de diferentes acciones, descuentos y premios en general. Esto le ha merecido obtener reconocimiento, sobre todo de servicio y satisfacción del cliente, mientras que sus pares también han recibido premios, pero más enfocados a la gestión y la calidad, con lo cual se presenta una imitación alta, debido a esta diferencia.

**Gráfico 9. Nivel de imitación en el sector financiero**



Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, la calificación estrecha nos indica que el comportamiento de las empresas del sector financiero es similar en muchos aspectos, pero sobre todo en la venta de productos, que es la misma, porque los bancos básicamente son intermediarios y los precios son establecidos directamente por la rentabilidad y la administración de los productos ofrecidos, que a su vez son dependientes de las fuerzas del mercado, de la macroeconomía en general, de los movimientos en la bolsa, etc. Las necesidades que hay que cubrir en ese sentido son las mismas, pero existe una diferenciación no muy marcada de los enfoques hacia los servicios ofrecidos. El Banco de Bogotá, como ya habíamos expuesto, tiene una mayor imitación, o bien una imitación media, en muchas de las actividades, lo que se explica por su pertenencia al Grupo Aval, al cual debe someterse en las decisiones.

## 4.2. Panorama competitivo

El panorama competitivo es un análisis que permite encontrar de manera gráfica las oportunidades para explorar nuevas formas de mercado que evitan la imitación y guían hacia la innovación.

Estas oportunidades se ven como manchas blancas en el gráfico (anexo 1 - panorama competitivo) que se pueden identificar como necesidades no satisfechas en productos existentes, canales de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etc.

En el diagnóstico del sector financiero se formularon como necesidades básicas las listadas en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Necesidades que debe satisfacer el sector financiero**

Necesidades	Descripción
Ahorro	Guardar el dinero.
Seguridad	Protección al dinero consignado en la entidad financiera y/o cubrimiento de gastos futuros en situaciones específicas.
Rentabilidad	Obtener una ganancia en dinero por la adquisición de un producto de la entidad financiera.
Inversión	Colocación de capital para obtener una ganancia futura.
Horarios de atención	Amplios horarios de atención para apertura de productos, realización de transacciones y atención a clientes.
Evitar desplazamiento y filas	Acceso a otros medios diferentes a la oficina para la realización de transacciones, de forma tal que no deba desplazarse ni hacer filas.
Liquidez	Obtener dinero adicional al que tenía el cliente en sus cuentas.
Disponibilidad de dinero inmediata	Tener acceso al dinero que se tiene en cualquier cuanta en el momento del día en que se requiera.
Servicio personalizado	Visitas a los clientes para ofrecer productos.
Asesorías especializadas	Información con un asesor experto en un producto específico.
Convenio empresarial	Convenios entre la empresa en que labora un cliente y la entidad financiera en la cual tiene sus cuentas de nómina y que además proporciona facilidades a los clientes para adquirir créditos como libranzas, vehículo, vivienda, etc.
Protección ante fraudes	Seguridad que se le ofrece al cliente de que no será suplantado y que la información que provee a la entidad financiera será confidencial y, por tal razón, no se publicará ni se compartirá con personas o empresas.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los canales de distribución y de promoción del sector, se realizó un levantamiento de aquéllos implantados en los bancos objeto de análisis. Los resultados se muestran en la tabla 8.

**Tabla 8. Canales del sector financiero**

Canales
Oficinas
Sucursal virtual
Cajeros automáticos
Teléfono
Internet
Agilizadores
Consignatorios
<i>Pin Pad</i>
Datáfonos
Corresponsales no bancarios
Banca móvil
<i>Black Berry</i>
Talonario
<i>Token</i>
Débito automático
Código de barras
Fuerza móvil de ventas
Televisión
Radio
Periódico
Ferías
<i>Call center</i>

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó una investigación sobre los productos ofrecidos en el sector. Dicha relación dio como resultado las variedades que se presentan en la tabla 9.

**Tabla 9. Productos del sector financiero**

Variedades: Productos
Cuenta de ahorro
Cuenta corriente
CDT
Cédula cafetera
Cuentas electrónicas
Seguro de desempleo
Seguro de alimentación
Seguro de exequias
Seguro de vida
Libre destino
Crédito de fondo de pensiones
Libranzas
Crédito de vehículo
Sobregiros
Crédito cafeteros
Microcrédito
Crédito estudiantil
Tarjeta de crédito
Microfinanzas
Crédito rotativo
Fomento
<i>Leasing</i>
Cartera ordinaria
Tarjeta corporativa
Tarjeta de viajes
Tarjeta combustible

Continúa

Fiducia
<i>Factoring</i>
Acciones
Crédito de liquidez
Crédito de cesantías
Créditos de tesorería
Giros
Seguro educativo
Seguro de vivienda
Comisionista
Apoyo al emprendedor
Crédito de vivienda
Preaprobados
Crédito agropecuario
Redescuentos
Crédito para constructores
Cartera colectiva
Seguro de robo de bolso
Seguro de vehículo

Fuente: elaboración propia.

Una vez definidas las variables se procedió a la elaboración del gráfico cromático. En éste se identificó a cada banco objeto de análisis con un color; en la parte superior del panorama competitivo se ubicó la intersección entre variedad y necesidad y en la parte inferior aquella entre variedad y canal.

Como resultado de esta gráfico se puede observar que existe un alto grado de imitación entre Bancolombia, Davivienda y el Banco de Bogotá; la mayoría de los productos hacen parte del portafolio de los tres bancos, o al menos existen productos similares dirigidos al mismo sector, y son muy pocos los factores diferenciadores.

El hacinamiento del sector se ve claramente representado en los productos financieros básicos como son cuenta de ahorros, cuenta corriente, tarjeta de crédito, crédito libre destino, CDT y crédito estudiantil. Sin embargo, es

claro que estos productos no están utilizando todos los canales que tienen a disposición las entidades financieras y es evidente que Bancolombia es la entidad que más riesgos ha tomado al experimentar con nuevos canales para sus productos, en relación con la competencia, lo que explica por qué los gráficos de hacinamiento cuantitativo regularmente muestran picos en este banco.

Se encontraron productos diferenciadores en Bancolombia y Davivienda. El Banco de Bogotá, en cambio, demuestra una tendencia marcada a la imitación y sus productos diferenciadores son limitados y de bajo impacto en el sector. Esta tendencia puede afectar la perdurabilidad de la empresa, hacer bajar su rentabilidad y derivar en la pérdida de mercado en relación con sus competidores.

Este modelo, además de permitir ver con claridad el hacinamiento en el sector, nos muestra las manchas blancas, es decir, las zonas no exploradas.

Para el caso del sector financiero se ve con claridad que en la mayoría de los productos expuestos no se cuenta con atención y asesoría personalizada, necesidades que generan confianza y fidelizan al cliente.

Adicionalmente, se puede observar que existen necesidades insatisfechas en la mayoría de los productos, comenzando por mostrar las cuentas de ahorro y corriente como una forma de inversión, ya que si bien éstas proveen una rentabilidad, esta última es muy baja, lo que hace que el objetivo inicial de estos productos, en especial de la cuenta de ahorros, se pierda.

En términos generales, los productos de colocación no satisfacen las necesidades de servicio personalizado, asesorías especializadas, liquidez e inversión.

Si revisamos el segmento de seguros, en relación con las necesidades podemos notar que existe un universo más grande de posibilidades de innovación ya que se trata de un segmento del sector menos hacinado que el de captación. Estos productos no satisfacen los requerimientos de los clientes en cuanto ahorro, rentabilidad, horarios de atención, evitar desplazamientos y filas, liquidez, disponibilidad de dinero inmediata, servicio personalizado y asesorías especializadas. Esta situación ocurre porque no se trata de productos básicos de los bancos, sino que se ofrecen como productos alternativos, y aunque existen algunos comunes entre Davivienda, Bancolombia y el Banco de Bogotá, cada uno maneja sus productos diferenciadores en este



segmento; sin embargo, todos siguen la misma tendencia, que es la de no satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Una recomendación para las entidades financieras es promover programas de otros productos ligados a los seguros; por ejemplo, si un cliente tiene un seguro de desempleo que cubre cualquier obligación financiera, entonces debería permitírsele tomarlo sin necesidad de llevar a cabo tantos trámites; o si un cliente tiene un seguro de vida, entonces debería dársele una clave que le permita hacer avances como si fuera una tarjeta de crédito. Si seguimos comparando cada tipo de producto de seguros respecto de cada necesidad no satisfecha, encontraremos un universo inmenso de posibilidades de innovar y sobresalir en relación con la competencia.

Otra opción no aprovechada que tienen los bancos analizados respecto de la necesidad de inversión no satisfecha está relacionada con los créditos, como lo son las tarjetas de crédito, el crédito de libre destino, el crédito de vehículo, la libranza, etc. Un ejemplo de mostrarlo como una inversión es que por pronto pago de la deuda se dé una condonación o disminución de intereses, lo que sería percibido por el cliente como una inversión.

Si se evalúa el segmento de colocación del sector financiero analizado, se puede concluir que las diferentes líneas de crédito no satisfacen las necesidades de ahorro, seguridad, rentabilidad, inversión, evitar desplazamiento y filas, liquidez, disponibilidad inmediata de dinero, servicio personalizado y asesorías especializadas. A diferencia de los productos de *leasing*, en cuanto al tema de inversión y algunos productos específicos donde Bancolombia presta servicio personalizado y asesorías especializadas, el panorama en este segmento le presenta al sector financiero una gran posibilidad de mejora en lo que tiene que ver con la satisfacción de clientes sin necesidad de imitación.

Al igual que los productos de colocación, las líneas básicas como lo son el crédito estudiantil, el libre destino, el crédito rotativo, los sobregiros y las tarjetas de crédito, presentan altos grados de hacinamiento e imitación en los tres bancos estudiados; sin embargo, existen formas de diferenciarse como crear un grupo de asesores especializados en cada línea sin importar el volumen y los montos (es decir, que sea empresarial o personal), que visiten a los clientes y den asesorías especializadas en cada producto; también se pueden disminuir los tiempos de desembolso automatizando procesos al

interior del banco, de tal manera que el cliente reciba un desembolso de forma inmediata, entre otras opciones.

Pero más allá de la relación producto-necesidad, se encuentran posibilidades de innovar en los canales de distribución, en casos tales como la explotación de la página de Internet y la sucursal virtual para apertura de cuentas, solicitud de tarjetas de crédito y créditos en general, y compra de seguros, ya que la utilidad que se le está dando al portal actualmente se limita a la promoción y a transacciones de consulta y pago.

De la misma forma que en el punto anterior, no se ha explotado completamente la aplicación bancaria de *BlackBerry* ni la banca móvil, lo cual podría facilitar la creación y la solicitud de servicios sin necesidad de filas ni desplazamientos.

Existen opciones como *pin pad* y *token*, dirigidas a los clientes empresariales, que con un instrumento electrónico generan claves aleatorias para el manejo de transacciones y se utilizan para cuentas a las que tienen acceso más de una persona; este sistema podría usarse en el segmento de personas para el manejo de cuentas familiares.

A pesar de que se ha ampliado el universo de usos de los cajeros automáticos, éstos deberán usarse también para el ingreso de solicitudes de créditos, saldos de créditos y tarjetas de crédito, próximas cuotas, planes de pagos y demás consultas que pueden hacerse por medios virtuales, pero a los que no todos los clientes tienen acceso, bien sea por limitaciones en cuanto a las características del producto, o bien por dificultades en el manejo de Internet, y deben restringirse a las consultas en oficinas.

Los agilizadores deberían promocionarse más, pues facilitan las consignaciones, pero también constituye una oportunidad de mejora el poder consultar el estado de un producto de colocación y realizar pagos a éste.

Finalmente, se encuentra el tema de promoción y comunicación, el cual se limita a canales básicos como televisión, radio y periódico y aun así no se presentan la mayoría de los productos; las formas de obtener información sobre las variedades ofrecidas es a través de *call center*, Internet u oficinas, pero es claro que se podrían utilizar de manera innovadora los demás canales expuestos con los mismos fines.

En conclusión, a pesar de haber un hacinamiento notorio en los productos ofrecidos, las empresas del sector financiero aún tienen campos por explotar de manera diferenciadora respecto de su competencia. Para ello deben en-

focarse en los canales actuales, en los cuales se pueden desarrollar nuevas funcionalidades, y afianzar el servicio al cliente a través de la dedicación especializada y personalizada, así como de la satisfacción de las necesidades de los clientes no abarcadas por el actual portafolio de productos.

### 4.3. Análisis de fuerzas del mercado

La tercera de las pruebas del AESE es el Análisis Estructural de las Fuerzas de Mercado –que utiliza el modelo porteriano–, apoyado en un *software* desarrollado por el Grupo de Perdurabilidad de la Facultad de Administración, que incluye algunas variables nuevas e interpreta otras de forma particular. El análisis apoya la reflexión conducente a determinar el nivel de atraktividad del sector estudiado.

El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten tener una mejor percepción de lo que en dichos sectores ocurre. Las categorías son:

- Riesgo de ingreso.
- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de compradores.
- Riesgo de sustitución.

Para el sector estudiado las respuestas de las cinco fuerzas del mercado se presentan en la tabla 10.

**Tabla 10. Calificación de las cinco fuerzas de Porter**

Fuerza analizada	Puntuación
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	3,30
Poder de negociación de compradores	2,10
Riesgo de ingreso	1,65
Poder de negociación de proveedores	3,44
Bienes sustitutos	2,00

Fuente: elaboración propia.

### *Nivel de rivalidad entre competidores existentes*

El sector presenta un nivel de rivalidad con tendencia creciente. Esto puede explicarse en parte por la influencia que tiene la alta concentración que hay en el sector, ya que los bancos analizados, dirigidos a personas naturales, son competidores directos en precio, servicio y productos. El nivel de costos fijos y los costos de cambio se catalogaron como altos, lo que es evidencia de una rivalidad de la misma proporción. Así también, el incremento en la capacidad y el grado de hacinamiento, como ya vimos, son altos debido en parte a la convergencia estratégica, mientras que la velocidad de crecimiento del sector, por su parte, es medio-alta. El nivel de barreras de salida es medio-alto, ya que para retirarse de la actividad realizada, las entidades necesitarían vender activos muy especializados (plataformas tecnológicas e infraestructura) situación que no es tan sencilla, al ser activos desarrollados a la medida de cada empresa; los costos fijos de salida son demasiado altos (pagos de indemnización, empleados, etc.); las interrelaciones estratégicas son altas, en razón de las alianzas que existen con otras empresas como son los corresponsales no bancarios, entidades externas que ofrecen un importante número de servicios de una oficina tradicional; así también las restricciones socio-gubernamentales a las cuales están sujetas las entidades financieras. Por último, se encontró que las barreras emocionales son bajas (en muchos casos nulas) y la presencia extranjera es inexistente para este sector en particular. En general, la retirada del sector no es una tarea sencilla; si bien puede ser atractivo ingresar, en razón las rentabilidades del negocio, no es sencillo salir.

### *Poder de negociación de compradores*

Al hacer el análisis de esta fuerza del mercado encontramos, con una calificación de 2,10, que se está en un nivel medio-bajo, lo que en parte se explica por la influencia que ejercen factores como el grado de concentración y la importancia del proveedor para el comprador (las personas se someten a las decisiones de los bancos), siendo las personas naturales el consumidor final, quienes tienen una inexistente facilidad de integración hacia atrás. El grado de hacinamiento y los costos de cambio son bajos, ya que una similitud de características en los compradores hace que éstos no puedan ejercer presión;

así mismo, que existan alternativas no significa que sea fácil cambiarse (dificultad de negociación alta). La información del comprador sobre el proveedor es alta, toda vez que puede obtenerse en diferentes medios y los grados de importancia del insumo son bajos.

### *Riesgo de ingreso*

De forma general, en el sector financiero banca personas naturales se encontró que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo. Los elementos que nos permiten hacer esa afirmación son, por ejemplo, las barreras de entrada, que son mayoritariamente altas; la producción a nivel de economía de escala y la curva de aprendizaje (las empresas financieras generalmente corren con la consecución de un plan de desarrollo empresarial del practicante) también lo son. Pero, sin embargo, la alta tecnificación del sector, además de las curvas de experiencia, constituyen razones para que exista, de una u otra forma, riesgo de ingreso. Las políticas gubernamentales conllevan una barrera que regula y protege al sector a través de la acción del Banco de la República (que es independiente, pero no ajeno al Gobierno), y en parte también por medio del Ministerio de Hacienda o la Superintendencia Financiera. Estas entidades determinan una alta normatividad para el sector financiero, y esto se convierte en un riesgo, además de un equilibrio en cuanto a grados de impuestos. Por lo demás, los aranceles y los niveles de subsidio (salvo en el caso del Banco Agrario, que es del Gobierno) son inexistentes. Finalmente, existe gran capacidad de liquidez y solidez financiera, además de una alta capacidad de endeudamiento, siendo el riesgo de ingreso bajo; pero, sin embargo, y por estas características, no se garantiza que perdure la existencia de un competidor nuevo.

### *Poder de negociación de proveedores*

El nivel de negociación por parte de los proveedores generalmente es alto, de acuerdo con sus elementos, lo que indica que los bancos en este sector no tienen poder de establecer las condiciones de negociación. El proveedor principal es el Banco de la República. Existe un alto grado de concentración, costos de cambio e información del proveedor sobre el comprador, lo cual permite al proveedor tener el poder de manejar algunas condiciones a su

favor, mientras que el grado de hacinamiento es bajo (junto a un costo de cambio alto que trae consigo la dificultad o imposibilidad de cambiar de proveedor, lo que de alguna forma podría afectar los estados financieros de los bancos involucrados) y la amenaza de integración hacia adelante también.

### *Bienes sustitutos*

El sector presenta una amenaza de bienes sustitutos de carácter bajo, que no representa un factor de desestabilización para el sector, habida cuenta que tanto la tendencia a mejorar costos como la tendencia a mejorar precios son bajas. La tendencia a mejorar en desempeño, por su lado, es alta y la tendencia a altos rendimientos está equilibrada. Ahora bien, Colombia es un país que al tener una economía variable puede estabilizar o desestabilizar a cualquier sector, pero en especial a la economía del consumidor, que en este caso son personas naturales; habría que tener en cuenta que redes de captación tales como las llamadas “pirámides”, o nuevos bancos creados a partir de instituciones ya conocidas como Coomeva podrían ser sustitutos en un largo pero no certero plazo.

## 4.4. Estudios de competidores

Una prueba adicional que se requiere en el análisis estructural de sectores estratégicos es el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que dicho estudio no constituye un análisis de rivalidad; lo que a través de aquél se pretende es observar a los competidores, con la finalidad de llegar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida; en otras palabras, se busca observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista, con el objetivo de llegar a conclusiones que surjan de la información obtenida.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no sólo se deben comparar los niveles de rentabilidad de ésta respecto de los de la competencia —como se hace en el análisis del hacinamiento—; también se debe hacer un análisis de dichos niveles en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa logrará establecer

áreas de ventaja o desventaja competitiva. Dos pruebas conforman el estudio de competidores: a la primera se la denomina *crecimiento potencial sostenible* y a la segunda *análisis de erosión*.

#### 4.4.1. Supuestos del sector

- “Es riesgoso tener oficinas funcionando 24 horas”.
- “Se deben cerrar los cajeros electrónicos a las 11 pm”.
- “A mayor portafolio de productos ofrecidos mayor clientela”.
- “A mayor cantidad de clientes mayor rentabilidad”.
- “Es menester que haya asesores comerciales en las sucursales bancarias”.
- “El modelo de la infraestructura interna de los bancos debe ser de tipo tradicional”.

Algunos de los postulados anteriores han sido desmentidos por las organizaciones bancarias tratadas; por ejemplo, el de que los cajeros deben cerrar a las 11 pm. Bancolombia y Davivienda tienen al servicio de sus clientes auto-cajeros abiertos las 24 horas, lo cual le facilita a aquéllos obtener su dinero de una forma segura. De la misma forma, Bancolombia ofrece cajeros automáticos abiertos “empotrados” en las paredes por fuera de las instalaciones de la entidad.

Un mayor portafolio no necesariamente trae mayores clientes, pues existen espacios del mercado no explotados, como vimos en los anteriores análisis; sin embargo, aspectos como la calidad, el precio, e inclusive el prestigio, determinan una mayor cantidad de clientes. Así mismo, el volumen de clientes no siempre es una condición para tener rentabilidad; las empresas podrían usar un modelo de segmentación para clientes de alto valor, donde se acceda a servicios con tarifas diferentes, como es el caso de tarjetas de crédito especializadas o cupos de crédito. No todas las personas pueden acceder al servicio, siendo muy rentable para la entidad.

Uno de los supuestos encontrados es que debe tenerse siempre un asesor en la oficina para atender a los usuarios que lo requieran, pero ese supuesto puede retarse usando plataformas tecnológicas o esquemas de atención flexibles. Tal vez no en los bancos analizados, pero sí en el sector bancario en general, hemos visto ejemplos como el del Helm Bank, que ha cambia-

do su estructura en un intento por reinventarse y dar mayor comodidad y estatus al cliente.

Finalmente, hasta el momento no se tienen registros de que alguno de los tres bancos analizados haya desmentido el supuesto de que es peligroso mantener las oficinas abiertas las 24 horas, pues en un país inseguro como Colombia, y por otras razones, no es fácil o no ha sido fácil mantener personas trabajando en bancos durante la noche después del horario extendido.

#### 4.4.2. Crecimiento potencial sostenible

En esta prueba se calcula la capacidad de crecimiento de las empresas, teniendo en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad al utilizar recursos internos (crecimiento intrínseco) y externos (endeudamiento, fusiones, venta de acciones, etc.).

Para el análisis del crecimiento potencial sostenible se tomaron como base de información los activos totales, las obligaciones financieras, los dividendos, los pasivos totales, el patrimonio y las ganancias de los bancos objeto de análisis con los datos de 2004 a 2010.

A partir de la información levantada se calcularon los valores, para cada año y empresa, de crecimiento intrínseco, crecimiento extrínseco y crecimiento potencial sostenible, como se muestra en la tabla 11:

**Tabla 11. Crecimiento potencial sostenible**

Año	Empresa	Cre. int.	Cre. ext.	Cps
2004	Banco de Bogotá	12,01%	11,47%	23,49%
	Bancolombia	13,98%	5,89%	19,87%
	Davivienda	9,25%	11,93%	21,18%
2005	Banco de Bogotá	11,97%	5,93%	17,90%
	Bancolombia	15,33%	3,62%	18,95%
	Davivienda	9,16%	17,07%	26,22%
2006	Banco de Bogotá	16,32%	-4,35%	11,97%
	Bancolombia	9,15%	4,22%	13,37%
	Davivienda	2,84%	10,08%	12,92%

Continúa

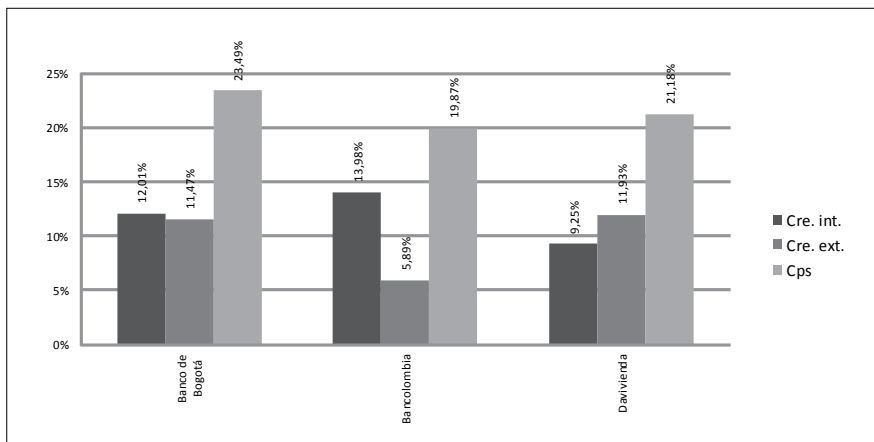


2007	Banco de Bogotá	15,76%	2,95%	18,71%
	Bancolombia	11,31%	2,70%	14,01%
	Davivienda	12,47%	13,69%	26,16%
2008	Banco de Bogotá	10,13%	13,02%	23,15%
	Bancolombia	12,18%	4,82%	17,00%
	Davivienda	9,50%	7,80%	17,30%
2009	Banco de Bogotá	7,51%	10,18%	17,69%
	Davivienda	6,19%	6,93%	13,11%
	Davivienda	7,32%	5,56%	12,89%
2010	Banco de Bogotá	13,01%	1,76%	14,76%
	Bancolombia	10,04%	3,77%	13,81%
	Davivienda	9,24%	3,52%	12,76%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Para observar con mayor claridad el estado del sector en cuanto al crecimiento potencial sostenible, es necesario revisar los gráficos con las mismas variables (crecimiento intrínseco, crecimiento extrínseco y crecimiento potencial sostenido) que se presentan a continuación.

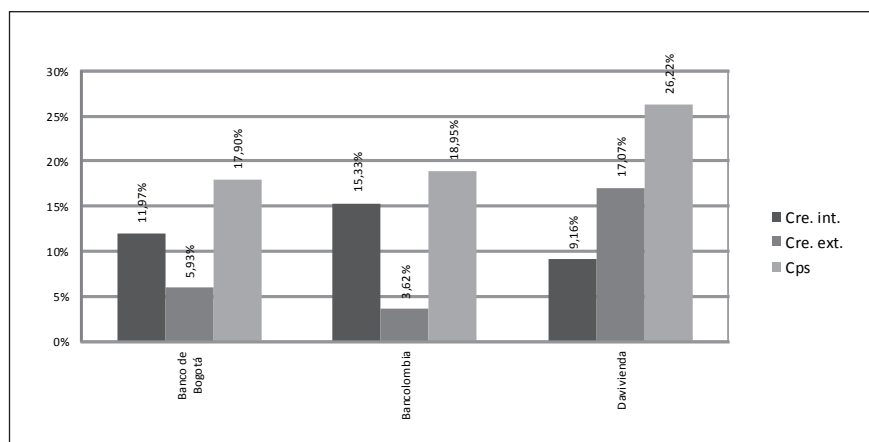
**Gráfico 10. Crecimiento potencial sostenible 2004**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2004 se puede observar que las tres empresas analizadas tuvieron crecimiento potencial sostenible. El crecimiento intrínseco fue similar, mientras que el crecimiento extrínseco fue mucho más bajo en el caso de Bancolombia, probablemente por menos inversión externa en comparación con los otros bancos; sin embargo el panorama del crecimiento para el sector en este año es positivo.

**Gráfico 11. Crecimiento potencial sostenible 2005**

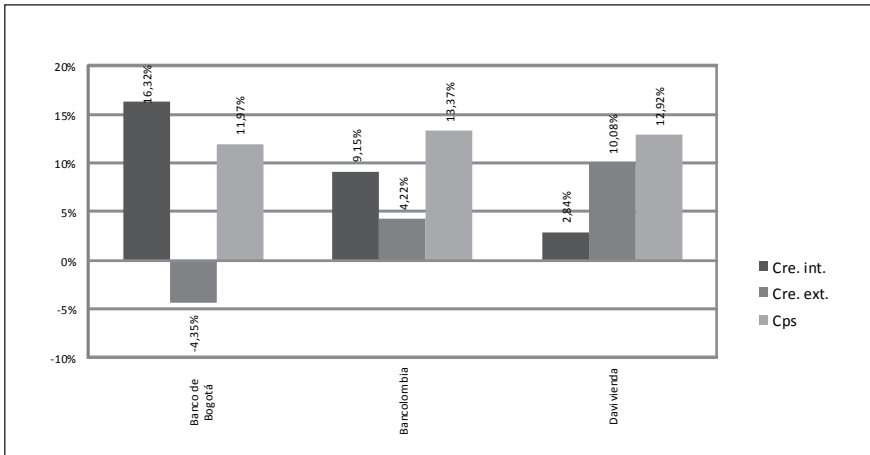


Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

En el siguiente año se sigue presentando crecimiento potencial sostenible; sin embargo, es necesario aclarar que el crecimiento intrínseco se mantiene, es decir, el crecimiento por la operación de cada empresa se encuentra estable y equilibrado, pero el crecimiento extrínseco va en disminución respecto del año anterior.

Si se observa el gráfico 12 se nota que empiezan a aparecer valores negativos relacionados con el crecimiento extrínseco del Banco de Bogotá; esto se debe a que el sector financiero se ve afectado por la regulación y la legislación de entes externos y que son altamente estrictas sobre su operación.

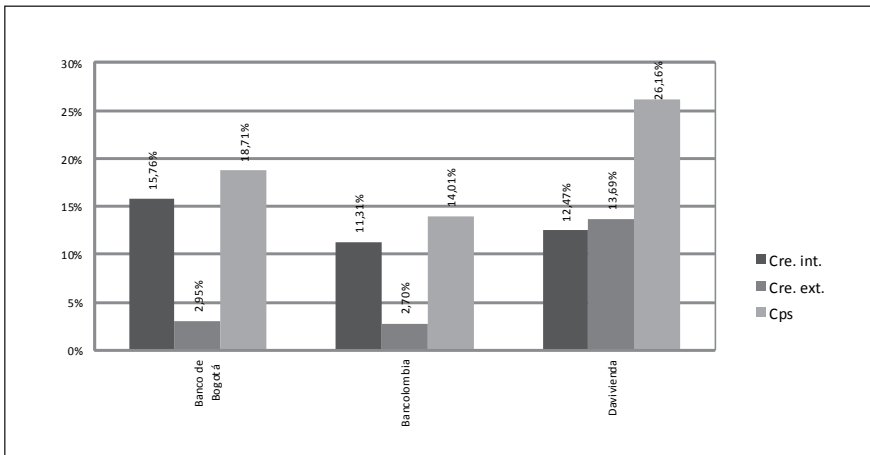
**Gráfico 12. Crecimiento potencial sostenible 2006**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

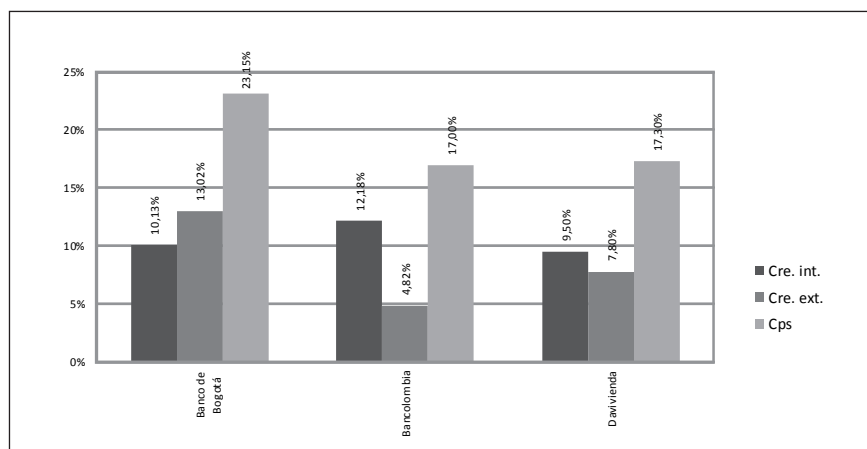
Adicionalmente, se puede concluir que en el año 2006 hubo crecimiento potencial sostenible en el sector, a pesar de que para el Banco de Bogotá fue lo contrario, y además que se presenta un decrecimiento en el crecimiento extrínseco en todas las empresas, esto probablemente porque no se obtuvieron los resultados esperados de los recursos externos para inversión en nuevos proyectos, no hubo adquisiciones ni fusiones relacionadas con el Banco de Bogotá y éstas disminuyeron en los demás bancos del sector.

**Gráfico 13. Crecimiento potencial sostenible 2007**



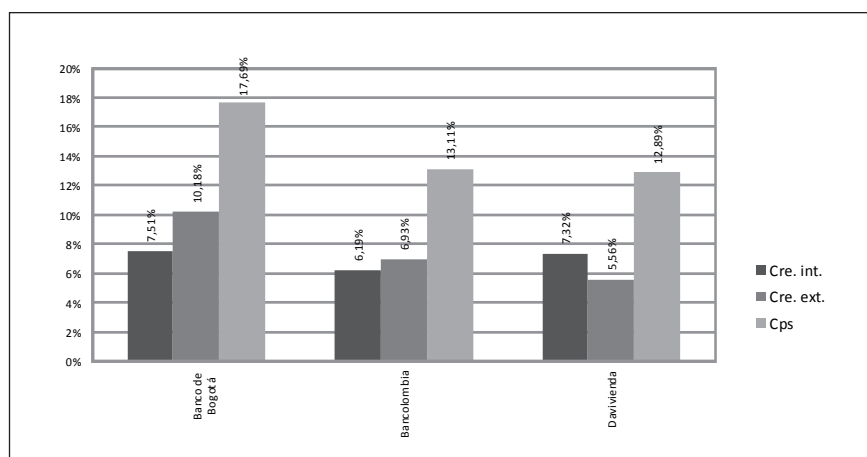
Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 14. Crecimiento potencial sostenible 2008**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

**Gráfico 15. Crecimiento potencial sostenible 2009**

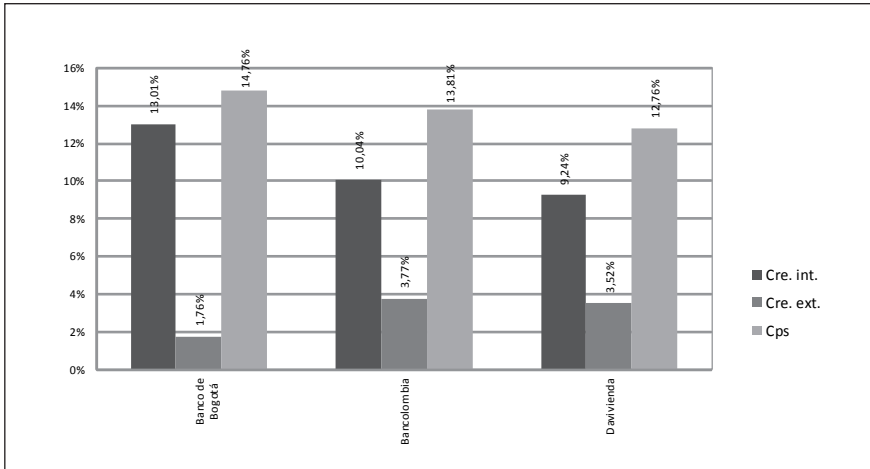


Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Entre los años 2007 y 2009 se presenta una recuperación del sector que se ve reflejada como crecimiento potencial sostenido. No sólo se incrementa el crecimiento intrínseco, también aparecen nuevos productos, se afianzan los convenios empresariales, se inicia la transición a la utilización de medios electrónicos de forma masiva para la realización de transacciones bancarias. Además, se tienen mejoras en el crecimiento extrínseco; en razón de la crisis de las cooperativas se generan fusiones con los bancos (es el caso

de Coopdesarrollo y Megabanco con el Banco de Bogotá); y se impulsa la inversión externa para la realización de nuevos proyectos.

**Gráfico 16. Crecimiento potencial sostenible 2010**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2010 se vio una gran recuperación en el crecimiento potencial sostenido del sector; las tres empresas tuvieron un aumento en el crecimiento intrínseco por la ampliación de productos en nuevos canales. Así mismo, se lanzaron al mercado las aplicaciones de Black Berry para transacciones bancarias y se perfeccionó el servicio de las sucursales virtuales, especialmente en Bancolombia. El crecimiento extrínseco también se vio favorecido; así, Davivienda realizó su primera emisión de acciones y el Banco de Bogotá compró Al BAC Credomatic, una institución financiera que ofrece servicios en Centroamérica.

#### 4.4.3. Índices de erosión

Para complementar el análisis del crecimiento potencial sostenible es necesario realizar el análisis de índices de erosión, el cual permitirá conocer si las empresas que conforman el sector estratégico en estudio presentan alguna de las dos siguientes situaciones: erosión de la estrategia o erosión de la productividad.

En una empresa se presenta erosión de la estrategia cuando por dos años consecutivos o más el incremento de las utilidades es al menos tres veces mayor al incremento real de las ventas o ingresos. En estos casos podríamos inferir, sin analizar más en profundidad, que el incremento de la utilidad se ha debido, probablemente, a recortes de costos internos. Por lo general, estas diferencias en años consecutivos corresponden a recortes de personal de planta más que a mejoramientos en la eficiencia y la productividad de la compañía.

Por el otro lado, se presenta erosión de la productividad cuando por al menos dos años consecutivos o más, el incremento de las ventas o ingresos de la compañía es tres o más veces mayor al incremento de las utilidades durante esos mismos períodos. La forma de interpretar esta situación es que a pesar de que la empresa está incrementando sus ingresos en grandes proporciones, su utilidad no lo está haciendo de la misma manera, lo que permite inferir que incurre en mayores costos para poder incrementar sus ventas, sin que esto suponga un beneficio o mejoramiento en los niveles de utilidad.

Los pasos para obtener estos índices de erosión e identificar si alguna de las empresas del sector está teniendo alguno de los comportamientos explicados anteriormente son los siguientes:

a) Obtener información financiera de las empresas en análisis

Los valores que específicamente se deben utilizar son la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos. En nuestro caso, obtuvimos dicha información de la Superintendencia Financiera, pues es dicha entidad de control la que vigila a los bancos. La información obtenida, con la cual se calcularon los indicadores de erosión, se presenta en las tablas 12 a 14.

**Tabla 12. Ingresos por empresa**

Ingresos			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda
2004	2.894.477	1.460.233	937.911
2005	5.724.527	1.675.491	1.191.103
2006	4.419.554	3.077.799	1.464.059
2007	6.140.415	3.083.414	3.790.497

Continúa

2008	7.912.879	4.077.513	5.910.353
2009	9.654.419	4.027.584	4.118.279
2010	11.476.656	7.052.780	4.402.021

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Tabla 13. Costos por empresa**

Costos			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Daviyenda
2004	2.463.671	1.165.167	770.392
2005	4.987.138	1.282.712	925.308
2006	3.837.189	2.702.311	1.291.914
2007	5.336.154	2.562.950	3.273.015
2008	6.869.211	3.427.317	5.506.396
2009	8.654.262	3.296.448	3.661.819
2010	10.298.657	6.270.969	3.885.356

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Tabla 14. Utilidad neta por empresa**

Utilidad			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Daviyenda
2004	430.807	295.065	167.519
2005	737.389	392.779	265.796
2006	582.365	375.488	172.145
2007	804.261	520.464	517.482
2008	1.043.669	650.196	403.957
2009	1.000.157	731.136	456.460
2010	1.177.999	781.811	516.665

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**b) Calcular variaciones entre años**

Una vez obtenidos los datos de utilidad, ingreso y costos; se procede a realizar el cálculo de la variación anual, buscando identificar cambios positivos o negativos en cada una de las empresas. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 15 a 17.

**Tabla 15. Variaciones del ingreso por empresa**

Delta ingreso			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda
2004-2005	97,8%	14,7%	27,0%
2005-2006	-22,8%	83,7%	22,9%
2006-2007	38,9%	0,2%	158,9%
2007-2008	28,9%	32,2%	55,9%
2008-2009	22,0%	-1,2%	-30,3%
2009-2010	18,9%	75,1%	6,9%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Tabla 16. Variaciones del costo por empresa**

Delta costo			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda
2004-2005	102,4%	10,1%	20,1%
2005-2006	-23,1%	110,7%	39,6%
2006-2007	39,1%	-5,2%	153,3%
2007-2008	28,7%	33,7%	68,2%
2008-2009	26,0%	-3,8%	-33,5%
2009-2010	19,0%	90,2%	6,1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Tabla 17. Variaciones de la utilidad por empresa**

Delta utilidad			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda
2004-2005	71,2%	33,1%	58,7%
2005-2006	-21,0%	-4,4%	-35,2%
2006-2007	38,1%	38,6%	200,6%
2007-2008	29,8%	24,9%	-21,9%
2008-2009	-4,2%	12,4%	13,0%
2009-2010	17,8%	6,9%	13,2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.



c. Calcular los índices de erosión

Una vez realizado el cálculo de las variaciones por año, se calculan los índices de erosión, lo que básicamente corresponde a identificar cuántas veces crecieron las ventas o ingresos de cada una de las compañías respecto de sus utilidades, en cada uno de los períodos, y viceversa, es decir, cuántas veces crecieron las utilidades en relación con las ventas o ingresos. Este cálculo nos permitirá identificar si alguna de las empresas estudiadas sufrió de erosión de la estrategia o la productividad. Como lo mencionamos al inicio de esta sección, podemos inferir que hay erosión de la estrategia o de la productividad si alguna de las empresas obtiene un valor mayor que tres en cualquiera de los dos cálculos, durante al menos dos años consecutivos. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 18 y 19.

**Tabla 18. Índice de erosión de la estrategia por empresa**

Índice de erosión de la estrategia			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davienda
2004-2005	0,73	2,25	2,17
2005-2006	0,92	(0,05)	(1,54)
2006-2007	0,98	211,65	1,26
2007-2008	1,03	0,77	(0,39)
2008-2009	(0,19)	(10,17)	(0,43)
2009-2010	0,94	0,09	1,91

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Tabla 19. Índice de erosión de la productividad por empresa**

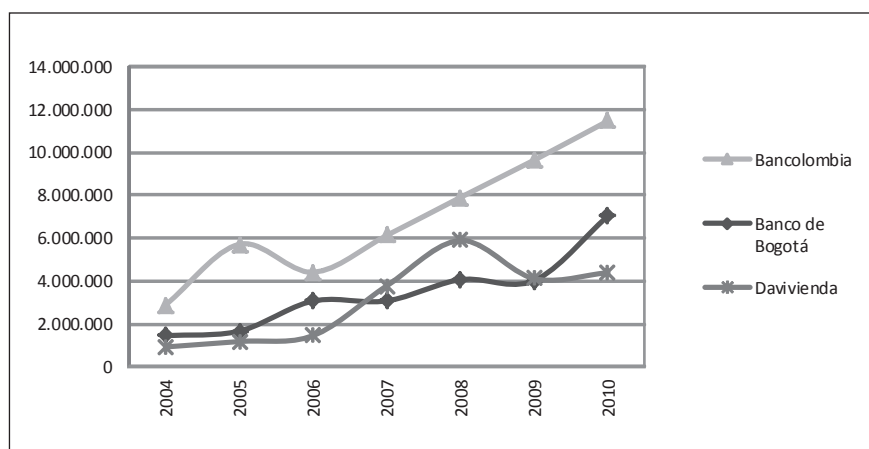
Índice de erosión de la productividad			
Año	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davienda
2004-2005	1,37	0,45	0,46
2005-2006	1,08	(19,01)	(0,65)
2006-2007	1,02	0,00	0,79
2007-2008	0,97	1,29	(2,55)
2008-2009	(5,28)	(0,10)	(2,33)
2009-2010	1,06	10,84	0,52

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

Debido a que no existen dos períodos consecutivos en los cuales alguna de las empresas presente un valor mayor que tres, podemos concluir que aquéllas se encuentran sanas a nivel de estrategia y no están sufriendo de ninguna de las situaciones en estudio; es decir, ninguna de las tres empresas presenta erosión de la estrategia o de la productividad.

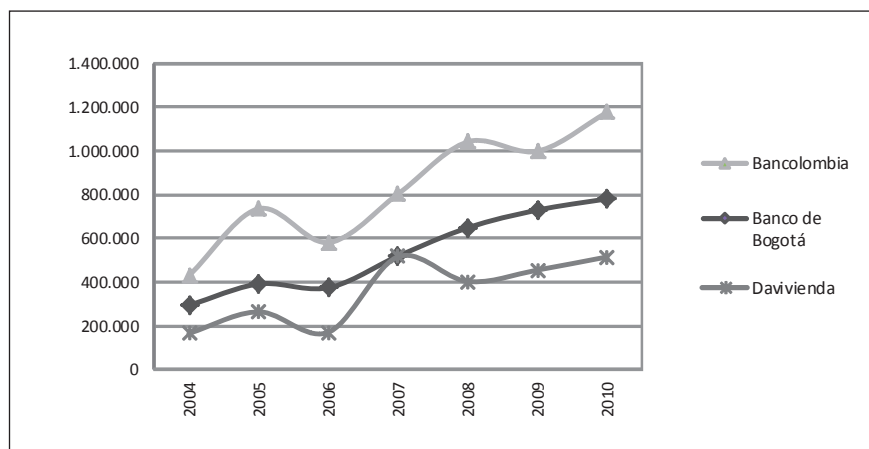
Los gráficos 17 y 18 corroboran la conclusión planteada; podemos observar que tanto las utilidades como los ingresos presentan una misma tendencia en el sector objeto de estudio.

**Gráfico 17. Evolución de los ingresos por empresa**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

**Gráfico 18. Evolución de las utilidades por empresa**



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Superintendencia Financiera.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Luego de aplicar las pruebas sugeridas para el análisis llegamos a las siguientes conclusiones:

- El sector analizado se encuentra en nivel de hacinamiento medio-alto, ya que se observa un crecimiento similar en términos proporcionales en las empresas. Además, de acuerdo con el panorama competitivo, estas empresas cuentan con servicios que se diferencian levemente y existen espacios de mercado no explotados que valdría la pena reconocer.
- Respecto del hacinamiento cualitativo, podemos decir que el sector presenta convergencia estratégica, ya que sus niveles de imitación son elevados, y esto hace que sus elementos de competencia sean algunas veces similares, aunque también se evidencie la diferenciación en algunos elementos.
- Es importante que las empresas involucradas fortalezcan sus intentos en diversificación de mercado, para hacer de éste un sector más atractivo y generar mayores niveles de inversión; sin embargo, no está mal en términos de crecimiento potencial sostenible.
- El Banco de Bogotá deberá hacer un mejor esfuerzo por diversificar, pero aún más por diferenciarse de los demás, pues presenta un nivel de imitación alto en muchos de los elementos. Así mismo, deberá poner mayor énfasis en el cliente, con independencia de las políticas supeditadas al Grupo Aval.
- De igual forma, se propone el estudio para retar ciertos supuestos que existían alrededor de horarios o administración y, de esta manera, mostrar los esfuerzos que se han venido realizando en el sector objeto de estudio.

## Referencias

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan.
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry". *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K.; Kim, M. & Whetten, D. (1987). "Organizational Effects of Decline and Turbulence". *Administrative Science Quarterly*, 32 (2).
- Dess & Beard, D. (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments". *Administrative Science Quarterly*, 29 (1).
- Emery, F. & Trist, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Khandwalla, P. (1976-1977). "Some Top Management Styles, their Context and Performance". *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008) [2006]. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Segunda edición. Bogotá: Universidad del Rosario-Facultad de Administración, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. et al. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario-Facultad de Administración, Colección de Documentos de Investigación, documento No. 27.
- Rivera, H. (2010). "Cambio estratégico y turbulencia". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (1).
- Superintendencia de Sociedades [en línea]. Disponible en [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co). Recuperado: abril de 2011.
- Terreberry, S. (1968). "The Evolution of Organizational environments". *Administrative Science Quarterly*, 12.
- Trist, E. (1980). "The Environment and System-Response Capability". *Futures*, 12 (4).

Banco de Bogotá [en línea]. Disponible en: [https://www.bancodebogota.com/portal/page?\\_pageid=793,4324057&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=793,4324057&_dad=portal&_schema=PORTAL). Recuperado: abril de 2011.

Bancolombia [en línea]. Disponible en: <http://www.grupobancolombia.com/personal/>. Recuperado: abril de 2011.

Banco Davivienda [en línea]. Disponible en: <https://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>. Recuperado: abril de 2011.

Anexos

Panorama competitivo segmento personas																
Ahorro	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguridad																
Rentabilidad																
Inversión																
Horarios de atención																
Evitar desplazamiento y filas																
Liquidez																
Disponibilidad de dinero inmediata																
Servicio personalizado																
Asesorías especializadas																
Convenio empresarial																
Protección ante fraudes																
Variedades																
Cuenta de ahorro	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Cuenta corriente																
CDT																
Cedula cafetera																
Cuentas electrónicas																
Seguro de desempleo																
Seguro alimentación																
Seguro exequial																
Seguro de vida																
Libre destino																
Crédito fondo de pensiones																
Libranzas																
Oficinas																
Secursal virtual																
Caleros automáticos																
Teléfono																
Internet																
Analizadores																
Consignatarios																
Pin Pad																
Datáfonos																
Corresponsales no bancarios																
Banca Móvil																
Black Berry																
Talonario																
Token																
Débito automático																
Código de barras																
Fuerza móvil de ventas																
Televisión																
Radio																
Periférico																
Ferías																
Call center																

	Banco de Bogotá	1
	Bancolombia	2
	Davivienda	3



Panorama competitivo segmento personas																
Ahorro	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguridad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Rentabilidad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Inversión	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Horarios de atención	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Evitar desplazamiento y filas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Liquidéz	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Disponibilidad de dinero inmediata	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Servicio personalizado	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Asesorías especializadas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Convenio empresarial	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Protección ante fraudes	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Variedades																
Acciones	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Crédito liquidez	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Crédito cesantías	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Créditos de tesorería	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Gros	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguro educativo	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguro vivienda	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Comisionista	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Apoyo al emprendedor	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Préstamos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Crédito agropecuario	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Redes-cuentos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Crédito para construcción	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Cartera colectiva	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguro robo bolsa	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Seguro vehículo	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Oficinas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Sucursal virtual	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Cajeros automáticos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Teléfono	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Internet	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Asiladores	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Consignatarios	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Pin Pad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Datáfonos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Corresponsales no bancarios	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Banca Móvil	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Black Berry	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Tabonaro	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Token	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Debito automático	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Código de barras	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Fuerza móvil de ventas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Televisión	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Radio	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Periférico	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Ferías	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Call center	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1



